

研究ノート

社内 SNS がもたらす効果

— インタビュー調査による研究 —

中京大学経営学部教授 向日恒喜
中村雅章

1. はじめに

近年、ユーザーが自主的に日記形式で情報発信をし、またそれらの記事を相互リンクすることを通して、情報やユーザーを結び合わせるブログがインターネットの中で急速に広がった。また mixi に代表されるブログの機能を取り込んだ招待制のネット・コミュニティである SNS (Social Networking Service) もユーザー数を大きく伸ばした。このようなブログや SNS の大衆化に伴い、これらの仕組みを企業内に持ち込み、社員の情報発信を活性化させ、また社員間の関係を強化させ、社内の情報や知識の流通の増大につなげる取り組みが見られるようになってきた。このような取り組みは、まだ始まったばかりであり、その効果や可能性に関する議論は見られるものの (e.g., 高橋, 2007; 辻野, 2006), 具体的に検証した例はまだ少ない。一方、ブログや SNS の効果に関してはネット・コミュニティに関する研究において (e.g., 池田, 2005; 早稲田大学 IT 戦略研究所, 2006), 社内における情報や知識の共有に関してはナレッジ・マネジメントに関する研究において議論が進められている (e.g., Nonanak and Takeuchi, 1995; von Krough et al., 2000)。

そこで本稿では、ネット・コミュニティやナ

レッジ・マネジメントに関する先行研究に基づき、社内 SNS の研究課題について整理するとともに、それらの疑問点に従い、社内 SNS をいち早く導入した NTT 東日本に対してインタビューを実施し、研究課題を検証する。

2. 研究課題

2.1 社内 SNS と関係形成

ネット環境と関係形成の議論に関しては、事前の対面での信頼関係がネット環境での関係を促進するとの議論や (Lipnack and Stamps, 1997), 逆にネット内だけで信頼関係が形成されるとの議論がある (Jarvenpaa et al., 1998; Jarvenpaa and Leidner, 1999)。特に顔が見えないネットにおける信頼形成に関しては、事前の相手の手がかりが信頼を強化するとの意見がある (Jarvenpaa et al., 1998; Jarvenpaa and Leidner, 1999)。SNS は事前に個人のプロフィールや経験を公開することから、他者に信頼の手がかりを提供することになり、面識のない相手に対しても信頼が形成されやすい環境であると考えられる。

また、信頼関係は不確実な状況で必要とされるものの、不確実性が高すぎる環境では信頼が形成されにくいとの指摘がある (山岸, 1998)。

社内の SNS は、相手と面識がない、相手の顔が見えないといった不確実な状況であることから信頼が必要とされる環境であり、また、相手が社内の人間であり、かつ SNS は社員によって管理されていることから、不確実性が高すぎる環境ではないため、信頼が形成されうる環境であると考えることができる。

このような理論的背景の下、実際の企業において SNS を導入する際に、事前の対面での関係が SNS を活性化させるのか、対面での関係がなくても社内 SNS が新たな関係を築くことが可能であるのか、との疑問が生じる。以上からつぎの研究課題が提案される。

研究課題 1：事前の対面での関係が社内 SNS を活性化させるのか、社内 SNS が新たな関係を築くのか。

もし社内 SNS により新たな関係が形成されるならば、どのような形態の関係が形成されるのであろうか。対人ネットワークの議論において、接触頻度が高く親密度の高い「強い紐帯」と、接触頻度が低く親密度の低い「弱い紐帯」の概念が提案されており、強い紐帯は内向きの同質性の高い集団を形成する傾向があるのに対し、弱い紐帯は開放的で多様性の高い集団を形成する傾向があると言われる (Granovetter, 1973)。さらに CMC (Computer-Mediated Communication：電子コミュニケーション) は対面に比べ、接触頻度の少なさや相手の手がかかりの少なさなどから、弱い紐帯を築くと言われている (池田, 2005)。そのため、CMC の一種である SNS で形成される関係もまた弱い紐帯であり、結果、開放的で多様な関係が拡大していくと考えられる。一方で、課題 1 の議論で述べたように、社内 SNS は相手の手がかかり情報が入手できる環境であることから、CMC としては比較的、強い紐帯が形成されやすいとも考えられる。以上からつぎの研究課題が提案される。

研究課題 2：社内 SNS は弱い紐帯を築くの

か、強い紐帯を築くのか。

2.2 社内 SNS を普及させる要因

社内 SNS の利用を通して何らかの関係が形成されていくなれば、その利用と利用に基づく関係形成を左右する要因は何であらうか。

CMC の普及に関する研究が数多くなされており、たとえばインフラ、スキル、規律、異質性が普及の要因として挙げられている (Markus, 1987, 1990)。またネット・コミュニティでの個人の関係形成や行動を左右する要因として、個人の動機や個人の特性が挙げられている (向日, 2008)。さらに、社内での知識共有の促進要因として組織の従業員への配慮などが挙げられている (von Krough et al., 2000)。社内の SNS ではこれらの要因が複雑に絡み合いながら、その成果を左右すると思われる。

以上からつぎの研究課題が提案される。

研究課題 3：何が社内 SNS の普及、利用を左右するのか。

2.3 社内 SNS ならではの効果

社内 SNS の利用が促進し、関係が形成された結果、どのような SNS ならではの効果が得られるのであろうか。企業においては、今まで、電子メール、イントラネット、グループウェア、社内掲示板や知識データベースなど、さまざまな情報・知識共有ツールが導入されてきた。そのようなツールと SNS では組織にもたらす効果にどのような違いがあるのであろうか。たとえば、これまでのネット・コミュニティと比較した mixi の特徴として「人への高い関与と信頼が基盤」「リアルな関係とバーチャルな関係が混在」「自分なりのつながりを多様に持つ」との 3 点が挙げられている (早稲田大学 IT 戦略研究所, 2006)。このような特徴を持つ SNS が社内を導入されることで、SNS ならではの効果が生まれると考えられ、つぎの研究課題が提案される。

研究課題 4：社内 SNS ならではの効果はどのようなものであるのか。

3. インタビュー調査の概要

3.1 NTT 東日本の社内 SNS の概要

NTT 東日本ビジネスユーザ事業推進本部（以降 BU 本部と記載）は、2005 年 10 月に社内 SNS を導入した。当時は日本の代表的な SNS である mixi も、メディアに取り上げられることは少なく、一般的な知名度が低い時期であったが、BU 本部は SNS を社内でのコミュニケーションと知識共有のツールとしていち早く導入した。

BU 本部はネットワークサービスや各種ソリューションを提供しているが、個々の顧客に最適なサービスを提供する必要があることから、成功事例など幅広い知識を社員間で共有する必要があった（小林, 2007）。そこで知識共有の道具として SNS の導入が BU 本部で検討され、上層部の承認を得た上で BU 本部において SNS が開発され、導入された。この社内 SNS は「Sati（パリー語で『気づき』の意味）」と名付けられた。開始時の参加者は BU 本部の 10 名程度であったが、好評であったことから、グループ会社を含む全社に開放することとなった。

Sati は招待制であるが、システム管理者に依頼すれば自らの意思で参加することも可能となっている。日記、コメント、コミュニティなどの機能が中心となっており、実名で書き込みを行い、日記においては訪問者の履歴が残る足あと機能が装備されている。Sati の利用対象者は NTT 東日本とそのグループ会社の約 5 万名であるが、2008 年 8 月の時点で登録ユーザーは約 8,300 名となっている。

3.2 インタビュー調査の概要

インタビューは 2008 年 8 月 28 日に、Sati の開発に関わった NTT 東日本ビジネスユーザ推進本部の長谷部潤氏、生方貴法氏に対して実施した。インタビューの全文に関しては、文末の付録に示す。

4. インタビューによる研究課題の検証

4.1 研究課題 1 の検証

まず「研究課題 1：事前の対面での関係が社内 SNS を活性化させるのか、社内 SNS が新たな関係を築くのか」を検証する。

ネット環境においては、事前の手がかりが信頼形成を促進するとの議論があることを紹介したが、これに対して以下のコメントが見られた。

SNS 上でのコメントや質問に答えるときに、その人のこれまで書いてきたことが見れますので、突然電話がかかってきて誰だろうと思いつきながら答えるのはやはり違います。

このように対面での面識のない個人のプロフィールや活動が見られることが、その個人への理解を深めることに貢献している。また、以下のコメントから、実名性による不確実性の低さが、社内 SNS による関係形成の前提条件となっている様子が伺われる。

社内 SNS は実名なので、インターネットで不特定多数の人々に何かを聞くことに比べれば、ある程度の信頼が確保された上での仕組みと考えます。個人を特定して書き込みに対して介入することはないのですが、実名で記入する、ということが羽目を外さないための多少の抑止力になっているかもしれません。

以上のコメントからも、社内 SNS は、相手の顔が見えないものの、SNS が社内ですぐ適切に管理され、かつ実名であることから不確実性が高すぎない環境であり、かつプロフィール等の相手の手がかりが提供されている環境であることが伺える。対面での面識のない相手であっても、社内 SNS がもたらす環境の下で、新たな関係形成が促進しているようである。

4.2 研究課題 2 の検証

上記のように社内 SNS が新たな関係形成を

促進する環境が整っていることが確認されたが、ではそこで形成される関係はどのようなものであるのか。つぎに「研究課題2：社内SNSは弱い紐帯を築くのか、強い紐帯を築くのか」について検証する。

以下のコメントを見る限り、紐帯の議論で言うところの、開放的で多様性が高い弱い紐帯が築かれているようである。

特に地方にいる人は、Bフレッツを活用したソリューションなどの経験や事例が少ないので、SNSで問い合わせで支援を得られると言うことで、SNSの良さを感じているようです。また、法人本部の人が設備関連の部署の人から細かい仕様を教えてもらったなど、組織間、職種間のつながりがよかったという話を聞いています。

このように社内SNSは地域や組織、職種を超えた接点を提供し、多様な情報の収集に効果を発揮している。また、以下のように既存の弱くなった関係を維持する役割を果たしている。

(社内SNSの位置づけの) 基本はコミュニケーションの活性化の手段です。つながるきっかけ、つながった人同士が継続的につながっていく1つのツールと思っています。先日も出向で3年くらい他のところに行っていた人が帰ってきて「戻りました」とメッセージが来ました。もしメールだと書くのを少し躊躇したかもしれませんが、SNSだと書きやすく、もう1回つながったと思っています。

一方でつぎのコメントを見ると、SNSをきっかけに、対面の機会が生じることはあるがSNSが新たな対面の強い関係を築くことは、それほど期待されていないようである。

出張してきたときに挨拶に来てくれたということがあります。SNSで話をして、実際に会おうというのは、出会い系ではないので(笑)、そんなに対面には結びつかないと思い

ます。

以上のように、社内SNSは、新たな強い紐帯を築くよりは、新たな弱い紐帯を築き、また既存の弱い紐帯を維持する役割を果たすものと考えられる。

4.3 研究課題3の検証

つぎに「研究課題3：何が社内SNSの普及、利用を左右するのか」について検証する。

(1) 社内SNS導入における組織の風土

まずは導入時において、組織の上層部がどのようにSNSを評価するかが重要であることが以下のコメントから伺える。

弊社以外での話を聞くと、社内SNSを導入できるかどうかの境目が、経営上層部が理解を示すか、渋るかにあるようです。普段、mixiを使っている人はうまくいく期待はあっても、理解が得られなければ始められません。理解が得られるというのが、1つのポイントだと思っています。

また、つぎのように、上層部、そして導入担当部署が新しいものに挑戦する風土が重要である。

(開発担当者が所属する部署は) 将来のビジネスの可能性を探る部署でしたので、失敗を恐れてやめるような雰囲気はありませんでした。まずやってみて、だめなら方向転換すればよいというスタンスでしたのでやりやすかったです。社内SNSについても実験という形でまずやってみる、ということで始めました。上司もやれよ、と言って後押ししてくれました。

以前からBU本部では、イントラネットの活用やオフィス改革などの取り組みが積極的であり(金澤, 2001; 上村・大山, 1997)、新たな挑戦やシステムを受け入れる風土が上層部に

も現場にも定着していることが社内 SNS の浸透に役買っているとも考えられる。

(2) 利用における組織の風土

知識共有の議論においてインフォーマルなコミュニケーションの重要性が指摘されているが(e.g., Davenport and Prusak, 1998), 社内 SNS の利用においてもインフォーマルなコミュニケーションの容認が活性化に貢献しているようである。

社内 SNS で仕事の話しかしてはいけないという縛りを加えると参加者が少なくなることが予想されたことから、当社としてはめずらしく、業務以外の話題に使うことも、管理者としては黙認するとしました。

一方で、いつインフォーマルな書き込みをすべきか、との問題が存在している。

残業代の不払いが世の中で問題になり始めてから、たとえ SNS であっても業務時間外の PC 利用が難しくなってきました。そのため少し前までは仕事が終わってから日記を書いて帰宅するということが良くありましたが、今はなかなかそれも難しく、結果的に日記が書ける時間が減ってきていると思います。ただ、仕事での利用なら業務時間内に書いても問題ありませんので、結果的に業務寄りの内容が多くなってきたのではないかと考えています。

このように、業務時間外でのパソコンの利用が制約される中、業務時間内にインフォーマルな書き込みをすることには躊躇いがあるようである。加えて業務時間外に社外から Sati にアクセスすることも制約されている。

社外からアクセスすることもできますが、その権利を持っている人は少なく、結果的に社内でない SNS は活用できないという状況です。

会社ごとに勤務規定やパソコンの利用規定が制定されており、勤務時間内に会社の中からしか書き込むことができない社員は数多いと思われる。勤務時間内でのインフォーマルな書き込みに関する公式または非公式な規範が定まることで、社内 SNS が活性化する可能性がある。

さらに、以下のように組織が方向性を示すことが必要である。

日記を書かない人に書いてもらうために、書き続ける目的を考えなければならないと思っています。

NTT 東日本の場合、自主的な参加に任せ、インフォーマルな書き込みを認めていることが参加につながっているものの、そこで何をすることに価値があるかを参加者が認識できなければ、一過性のブームに終わってしまう可能性がある。特にインフォーマルなコミュニケーションをきっかけに参加した人が、社内 SNS の本来の目的や価値を認識できる仕組みが必要と考えられる。

(3) 個人の特性

組織風土に加え、個人の特性が活性化を左右しているようである。以下のように、まずは個人が好奇心を持つことが不可欠である。

ちょうど mixi がブームになった時期と重なり、社内にもあるならやってみよう、という人が非常に多かった。

SNS のブームにいち早く反応したことが、好奇心を持ったユーザーの取り込みにつながったようである。

年齢層と参加との関係については、以下のように若い人の参加が多くなる一方で、一部の年配者も積極的に参加しているようである。

若い年齢層の人の参加率はかなり高いと思います。Web2.0 のユーザーは 35 歳くらいまでと言われていますが、実は全く同じような

傾向が出ています。35歳を過ぎると、新しいものに飛びつく人は減ってきますが、40歳くらいの人達でものすごくアクティブな人達が集まったコミュニティもありますので、本当は年齢ではないのかもしれませんが、ちなみに、そのコミュニティは仕事とは全く関係のない話題で盛り上がっています。

積極的に参加する年配者の特徴を把握することにより、年齢に関わらず参加を促進させる要因が明確にされることが期待される。

ネット・コミュニティや社内の知識共有に関する研究において、相手を見極めて信頼する能力である一般的信頼の強い人が、コミュニティ内で積極的に行動し、また知識共有行動をとることが示されている（向日，2008）。社内 SNS においてもこのような能力のある人が年齢に関わらず積極的に書き込みをしている可能性がある。

ただし書き込みに対してのコメントの有無が継続的参加を左右するようであり、一定量のコメントを書き込むユーザーの存在は不可欠である。

ユーザーの心理としてはコメントを期待しますが、意外と身近な人が見ているだけで発展性がなく、思ったほどのコメントも寄せられないため、書く気持ちが薄れていくと思います。

社内 SNS には関係や貢献を期待して参加している参加者が多いと思われ、コメント投稿を奨励するなど、何らかの形で SNS の参加者が貢献感などを持つことができるような仕組みが必要と思われる。

また、つぎのように個人の職種によって SNS の参加が左右される。

（SNS に積極的に参加する人は）営業以外の方ということです。理由は単純で営業の人は社内にはいないので、書けないということです。

個人によっては社内 SNS に関心があっても、業務内容からアクセスの機会を持つことができない場合もあり、それらの業務においては SNS での知識共有が困難となる。

4.4 研究課題 4 の検証

では、社内 SNS の利用が促進し、関係が形成された結果、どのような効果がもたらされるのであろうか。つぎに「研究課題 4：社内 SNS ならではの効果はどのようなものであるのか」を検証する。

まず、一般的な知識の獲得の効果が得られている。

顧客の要望にどう応えて良いか分からないときに、SNS にその課題を投げかけると誰かが回答をくれます。本来は自分で色々調べる必要があったわけですから、直接的に業務に役立ったということになります。

このような知識獲得の効果は今までの掲示板などでも得られたものであるが、以下のように質問する側の心理が社内 SNS と掲示板では異なるようである。

社内 SNS と掲示板との棲み分けはできていませんが、知らない人同士の掲示板よりも、知っている人同士の社内 SNS の方が会話が弾むのではないかという仮説が（導入の際に）ありました。

Sati の場合、コメント機能や足あと機能があるため、自分の日記に関心のある人物をある程度意識して記事を書き込むことになる。掲示板では不特定の人間に質問を投げかけるのに対し、社内 SNS では一定の知人を意識して書き込むために、掲示板より心理的な敷居が低くなる可能性がある。ただし社内 SNS は、実際には社内に向けてオープンであることから、このような書き込みが多数の人の目に触れる効果がある。

それを傍らから見ていると、こちらも初めて知ることが多々あります。本来は当事者間で電話で聞いたり、メールで問い合わせしたりすることが第三者にも見えるということは1つのメリットだと思います。

このように社内 SNS では密接な人間関係の間を流れる知識を、第三者も閲覧することを通して獲得できる。SNS ならではの関係の密接さとオープンさが、独自の知識の流通を促進しているようである。

また、つぎのコメントに見られるように、日ごろは日記やコメントの投稿という形では参加せず、ただ日記を読むだけの参加者であっても、思わぬ形で協力してくれる参加者が多いようである。

SNS のユーザーは何か聞くと答えてくれる人が多いという特徴があります。先日も SNS を活用してアンケートを実施したら、3 日で 1,000 人の真面目な回答が集まりました。もし今までのようにメールで社員全員に回答任意のアンケートを送ったら、これだけの回答は得られなかったと思います。こういう場として SNS が使えるところまでレベルが上がってきたと思います。日記は書かなくても、アンケートや質問には答えてくれるというのは SNS の面白い使い方といえます。

このように、社内 SNS のコミュニティは言語による知識提供だけではなく、アンケートのような定量的なデータの回収にも有効である。通常はすべての人が積極的に発言していなくても、このようなコミュニティを社内に保持しておくことにより、必要に応じて意見を収集する場として活用できる可能性がある。

ただし、以上のような社内 SNS の効果は既存のコミュニケーションの補完的な側面が強い。

(社内 SNS は) コミュニケーションが活性化することで間接的に貢献しているとしが言

えません。SNS は業務プロジェクト管理を行う場所ではありません。そのきっかけとして、あくまで横にちょっと SNS がいるという位置づけです。

社内 SNS で新たな効果が得られるものの、あくまで既存のコミュニケーションの補完であり、代替にはなりえないことに注意しなければならない。

5. おわりに

以上、研究課題を NTT 東日本の事例に基づき検証した。現在、Sati の登録者は全社の約 1/6 であるものの、自主的なコミュニティとしては決して少なくはない。このようなコミュニティ内では、質問した人だけではなく閲覧している人にも知識が伝わっている。また、通常は閲覧しているだけの人も、アンケートなどの協力依頼がなされた場合には、積極的な協力行動に移っていた。自由な Sati のコミュニティを通して知識だけではなく、自主性や助け合いの意識が参加者の間に広がっている可能性がある。加えて、このような自主的なコミュニティが会社に認められて社内存在していることが、会社が自主性や助け合いを奨励していることを暗に社員に伝える役割を果たしているとも考えられる。NTT 東日本において Sati の存在は、Sati 内の知識共有という直接的な効果をもたらすだけではなく、Sati 内外において自主性や援助の風土を醸成するという間接的な効果をもたらしている可能性がある。現在 BU 本部では Wiki や KnowWho データベースの導入に取り組んでいるが、Sati で築かれた風土が Wiki や KnowWho データベースでの情報提供につながることを期待される。

以上から、社内 SNS は新たな弱い紐帯に基づいた知識共有をもたらし、また SNS の普及には組織の風土や個人の特性が影響し、さらに SNS ならではの知識共有を促進することが示されたとともに、SNS の存在そのものが組織の風土に影響を与える可能性が示唆された。本

稿は、1社のインタビューだけに基いており、本稿で明らかになった内容についてはさらなる検証が期待される。

参考文献

池田謙一編 (2005) 『インターネット・コミュニティと日常世界』 誠信書房。

Davenport, T. H. and Prusak, L. (1998) *Working Knowledge*, Harvard Business School Press (梅本勝博訳 (2000) 『ワーキング・ナレッジ』 生産性出版)。

Granovetter, M. S. (1973) "The Strength of Weak Ties," *American Journal of Sociology*, Vol.78, No.6, pp. 1360-1380 (大岡栄美訳 (2006) 『弱い紐帯の強さ』 野沢慎司編 『リーディングス・ネットワーク論』 勁草書房, pp. 123-154)。

Jarvenpaa, S. L., Knoll, K. and Leidner, D.E. (1998) "Is Anybody Out There? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams," *Journal of Management Information Systems*, Vol.14, No.4, pp. 29-64.

Jarvenpaa, S.L. and Leidner, D.E. (1999) "Communication and Trust in Global Virtual Teams," *Organization Science*, Vol.10, No.6, pp. 791-815.

金澤傑 (2001) 「事例研究4: NTT 東日本 『知識創造オフィスの構築』」 妹尾大・阿久津聡・野中郁次郎 『知識経営実践論』 白桃書房, pp. 109-139.

小林秀雄 (2007) 「日本最大級の社内 SNS」で社員の知識を結集!」 『CIO Magazine』 Vol.8, No.3, pp.26-33.

Lipnack, J. and Stamps, J. (1997) *Virtual Teams*, John Wiley & Sons (榎本英剛訳 (1998) 『バーチャル・チーム』 ダイアモンド社)。

Markus, M.L. (1987) "Toward a 'Critical Mass' Theory of Interactive Media: Universal Access, Interdependence and Diffusion," *Communication Research*, Vol.14, No.5, pp. 491-511.

Markus, M.L. (1990) "Toward a 'Critical Mass' Theory of Interactive Media," in Fulk, J. and Steinfeld, C. (Eds), *Organizations and Communication Technology*, Sage Publications.

向日恒喜 (2008) 「電子掲示板における信頼、個人特性、参加者特性、制度特性が情報共有・伝播に与える影響」 『経営情報学会誌』 Vol.17, No.1, pp. 87-110.

Nonaka, I and Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press (梅本勝博訳 (1996) 『知識創造企業』 東洋経済新報社)。

高橋秀和 (2007) 「社内コミュニケーション活性化の起爆剤: 社内ブログ / SNS の威力」 『日経コミュニケーションズ』 No.478, pp.40-56.

辻野武 (2006) 「ソーシャル・ネットワーキングの活用による組織行動への影響」 『オフィス・オートメーション』 Vol.27, No.2, pp. 22-28.

上村考樹・大山繁樹 (1997) 「イントラネット経営革命」 『日経情報ストラテジー』 1997年6月号, pp. 76-95.

von Krogh, G., Ichijo, K. and Nonaka, I. (2000) *Enabling Knowledge Creation*, Oxford University Press (ゲオルク・フォン・クロウ、一条和生、野中郁次郎 (2001) 『ナレッジ・イネープリング』 東洋経済新報社)。

早稲田大学 IT 戦略研究所編 (2006) 『mixi と第二世代ネット革命』 東洋経済新報社。

山岸俊男 (1998) 『信頼の構造』 東京大学出版。

付録：インタビュー録

東日本電信電話株式会社（NTT 東日本）
ビジネスユーザ事業推進本部
企画部ビジネス連携部門マーケティング担当
長谷部潤氏 生方貴法氏

インタビュー日時：2008 年 8 月 28 日（木）

14：00～15：00

インタビュアー：中村雅章，向日恒喜

問：社内 SNS の導入経緯についてお聞かせください。

長谷部：SNS はパッケージ商品を活用し、2005 年 10 月に運用を開始しました。社内向けにカスタマイズしたのは、名前を実名にしたことと、（最近のビジネス用 SNS では珍しくない機能ですが）Office のファイルや PDF を添付できるようにしたことぐらいです。カスタマイズにかかった時間は 2 週間程度です。最初は SNS の準備に関わった人がメンバーとなり、使い方を覚えながら身近な人を招待することから始めました。1 年後に利用者は 2,500 人ぐらいになり、思った以上に広範囲に広がり、色々と使われていきました。また、社内 SNS で仕事の話しかしてはいけないという縛りを加えると参加者が少なくなることが予想されたことから、当社としてはめずらしく、業務以外の話題に使うことも、管理者としては黙認するとしました。最初は日記や同期の中での話など業務範囲外の話題が多かったのですが、現在約 3 年が経過し、業務用のホームページや掲示板の代わりに SNS を活用する例が増えています。現在、アカウントを持っているのはグループ会社を合わせた 5 万人のうち、約 8,300 人です。まだ全体の 6 分の 1 程度ですので、全社的に何かやろうという場所にはなっていません。

問：社内 SNS は公式的なシステムですか。

長谷部：社内 SNS は法人向け営業を行うビジネスユーザ事業推進本部（以降 BU 本部

と記載）として、許可を得て独自に推進しています。IT 部門が管理するいわゆる全社的システムではありません。しかし、SNS は BU 本部に限らず誰でも参加できるようになっています。誰でも会話ができる場所があれば、今までより広範囲のコミュニケーションが成り立ち、社内の意思疎通もスムーズにいくと考えました。通常の業務システムとしては、ロータスノーツ（当時）を使った BU 本部内向けシステムがあります。仕事としての業務報告などはここで行います。それ以外の人と人とのコミュニケーションについては、社内に仕組みがなかったので、BU 本部で独自に始めました。

問：御社では、以前、イントラネットとホームページを活用した情報共有で有名だったと思いますが、そのシステムは公式的なものでしたか。

長谷部：それは 10 年くらい前のことです。実は私達もそのシステムには関わっていません。当時は全社的にナレッジの強化を公式に行うというところがありました。しかし、7 年くらい経過してあまり使われなくなりました。主な理由は、当時牽引していた担当者が異動したことと、システムの老朽化ではないでしょうか。最後まで残っていた起案書の共有の仕組みも先日廃止になりました。

問：コミュニケーションに関しては、ロータスノーツでもできるのではないですか。

長谷部：今でもノーツを用いた情報共有の掲示板はあります。しかし、それはたとえば SE の中での情報共有など組織的に閉じています。また、社内ポータルには誰でもアクセスできる掲示板があります。社内 SNS と掲示板との棲み分けはできていませんが、知らない人同士の掲示板よりも、知っている人同士の社内 SNS の方が会話が弾むのではないかという仮説がありました。

問：長谷部さんが SNS に注目されたのですか。

長谷部：当時、ある法人顧客に SNS をシステム提案し、これが社内でも使えるのではないかと考えた社員がいました。構築にあたっては開発系の仕事をしていた私のところに依頼があり、気づくと管理人を務めていました。お陰で当社の SNS について、ここ 3 年ほど外部の方々には話をする機会に恵まれ、私も（少し違った意味ですが）SNS で人とのつながりが増えた 1 人です。

問：新しいことに挑戦しやすい環境だったのでしょうか。

長谷部：当時はブロードバンドビジネス開発部に所属しており、3 年後くらいを目指して時代を動かすような新しいサービスを考える仕事をしていました。将来のビジネスの可能性を探る部署でしたので、失敗を恐れてやめるような雰囲気はありませんでした。まずやってみて、だめなら方向転換すればよいというスタンスでしたのでやりやすかったです。社内 SNS についても実験という形でまずやってみる、ということで始めました。上司もやれよ、と言って後押ししてくれました。

問：今の段階に至るまでに何か問題点はありましたか。

長谷部：ユーザーの増加については特に苦労はありませんでした。ちょうど mixi がブームになった時期と重なり、社内にもあるならやってみよう、という人が非常に多かった。それが逆に、少し経験してみて定着しない原因になっていると最近は感じています。日記を書かない人に書いてもらうために、書き続ける目的を考えなければならぬと思っています。

問：実際の mixi でも、書かなくなる人がいるようです。

長谷部：ユーザーの心理としてはコメントを期待しますが、意外と身近な人が見ているだけで発展性がなく、思ったほどのコメントも寄せられないため、書く気持ちが薄れていくと思います。どうすればいいか、むしろお知恵があったらお聞きしたいところで

す。

問：現在の利用者の 8,300 人を超えていくのに何が必要ですか。

長谷部：8,300 人のうち、アクティブ（頻繁にアクセスする）率が下がっているのも、何か盛り返す仕組みが欲しいと思っています。若い年齢層の人の参加率はかなり高いと思います。Web2.0 のユーザーは 35 歳くらいまでと言われていますが、実は全く同じような傾向が出ています。35 歳を過ぎると、新しいものに飛びつく人は減ってきますが、40 歳くらいの人達でもものすごくアクティブな人達が集まったコミュニティもありますので、本当は年齢ではないのかもかもしれません。ちなみに、そのコミュニティは仕事とは全く関係のない話題で盛り上がっています。それが仕事にもつながっていけばいいと考えています。

問：電電公社時代の組織文化は残っていますか。

長谷部：（電電公社時代はい wasn't でしたが、）電電公社時代の文化として根付いているところと、全く違うところの 2 つに分かれています。電話のメンテナンスは昔ながらのきちんとした体制をとっており、逆に我々みたいな新しいサービスを提供する部門は、時代に沿って移り変わっていくあるべき姿になっていると思います。今回の SNS の導入に際して、昔の文化が邪魔をすることはありませんでした。実際に色々な人が参加し、同じように利用しています。弊社以外での話を聞くと、社内 SNS を導入できるかどうかの境目が、経営上層部が理解を示すか、渋るかにあるようです。普段、mixi を使っている人はうまくいく期待はあっても、理解が得られなければ始められません。理解が得られるというのが、1 つのポイントだと思っています。

問：ユーザーの人達の評判はいかがですか。

長谷部：特に地方にいる人は、B フレッツを活用したソリューションなどの経験や事例が少ないので、SNS で問い合わせで支援を得られると言うことで、SNS の良さを感

じているようです。また、法人本部の人が設備関連の部署の人から細かい仕様を教えてもらったなど、組織間、職種間のつながりがよかったという話を聞いています。

問：最近の仕事の話が増えてきたということでしたが。

長谷部：残業代の不払いが世の中で問題になり始めてから、たとえ SNS であっても業務時間外の PC 利用が難しくなってきました。そのため少し前までは仕事が終わってから日記を書いて帰宅するというのが良くありましたが、今はなかなかそれも難しく、結果的に日記が書ける時間が減ってきていると思います。ただ、仕事での利用なら業務時間内に書いても問題ありませんので、結果的に業務寄りの内容が多くなってきたのではないかと考えています。

問：それはプラスですかマイナスですか。

長谷部：コミュニケーションの促進、という意味においてはマイナス要因だと思います。会社の制度としては、きちんと業務時間を管理するというのは正しいと思いますので、痛し痒しのところがあります。社外からアクセスすることもできますが、その権利を持っている人は少なく、結果的に社内でない SNS は活用できないという状況です。

問：コミュニケーション手段として SNS の位置づけを教えてください。

長谷部：基本はコミュニケーションの活性化の手段です。つながるきっかけ、つながった人同士が継続的につながっていく 1 つのツールと思っています。先日も出向で 3 年くらい他のところに行っていた人が帰ってきて「戻りました」とメッセージが来ましたが、もしメールだと書くのを少し躊躇したかもしれません、SNS だと書きやすく、もう 1 回つながったと思っています。仕事のしやすい環境を作り、それが業務のつながりにもなっていけば一番うれしいことです。

問：仕事の成果は上がりましたか。

長谷部：それはコミュニケーションが活性化することで間接的に貢献しているといえ

ません。SNS は業務プロジェクト管理を行う場所ではありません。そのきっかけとして、あくまで横にちょっと SNS がいるという位置づけです。

生方：ネットワークサービスを提供するには、多様な商品があり、営業マンもすべてを把握しているわけではありません。顧客の要望にどう応えて良いかわからないときに、SNS にその課題を投げかけると誰かが回答をくれます。本来は自分で色々調べる必要があったわけですから、直接的に業務に役立ったということになります。

長谷部：それを傍らから見ていると、こちらも初めて知ることが多々あります。本来は当事者間で電話で聞いたり、メールで問い合わせしたりすることが第三者にも見えるということは 1 つのメリットだと思います。

問：閉鎖的なコミュニティは構築できますか。

長谷部：できます。業務上仕方がない場合があるからです。理想的には、誰でも見られるのが良いと思います。

問：SNS の活用により、対面の頻度が増えるということはあるですか。

長谷部：出張してきたときに挨拶に来てくれたということはありません。SNS で話をして、実際に会おうというのは、出会い系ではないので（笑）、そんなに対面には結びつかないと思います。

生方：自分が抱えている課題を SNS 上で調べたら、それについて書いている人が同じビル内にいました。最初は電話で話をしましたが、細かい話になって会いに行ったことはあります。

問：最終的には Wiki を使ってナレッジの形式化を図る予定ですか。

長谷部：SNS は管理者は関与せずユーザーに使い方を任せますが、Wiki は従来のホームページよりも簡単に情報提供できる場として積極的に活用してもらうようになっています。機能的には Wikipedia と同じ MediaWiki というフリーウェアを使っていますが、ホームページの掲載としても使

い易いようにカスタマイズしています。

問：Wiki に重要な情報は出てきますか。

長谷部：これまで個別にサーバーを立て、ホームページを作成して運用してきたものを Wiki の中に集約していこうとするものです。一般に言う Wiki とは用語集ですが、当社では Wiki をどちらかちうとホームページが簡単に作れる場所という位置づけにしています。提案書のひな形や最新のお知らせ情報を提供する場所となっています。Wiki については Wikipedia とは違って誰でも書けますと通知していますが、実際には個人として書く人はあまりいません。たとえばサービスの主管として、正式な情報を提供する場所であり、ユーザーとしては基本的に情報を参照する場となっています。

問：ナレッジ共有と信頼の関係はどのようにお考えですか。

長谷部：Wiki については、信頼関係というよりも、仕事として情報を提供します。商品を営業の人に販売してもらうために情報提供しますので、自分達のために情報提供することになります。SNS は Wiki とはスタンスが異なり、情報提供は義務化されていないので、友人など誰かのために自発的に提供することになります。

問：SNS の情報提供は評価の対象となっていますか。

長谷部：なっています。情報提供がポイント制になっているといいと言われますが、なかなか難しいものがあります。

問：SNS 上で信頼関係が築かれるということはあるですか。

長谷部：SNS 上でのコメントや質問に答えるときに、その人のこれまで書いてきたことが見れますので、突然電話がかかってきて誰だろうと思いながら答えるのとはやはり違います。

問：KowWho データベースの状況について教えてください。

長谷部：個別に作成された KnowWho データベースというものはありません。結局

SNS の書き込みが KnowWho と思っています。できれば、自分はこのことができるというのを書いてもらえれば有り難いと思っています。書くのが義務ではないので、なかなか難しいです。逆に、KnowWho を定期的を書いて更新するように仕組みとして実施するとおそらく失敗すると思います。普段の業務の活動報告をうまく利用して、KnowWho として機能するように、連携した仕組みを考える必要があります。

問：いま、失敗すると言われた理由は何ですか。

長谷部：単独に KnowWho を構築しようとすると、普段外回りをしている営業の人も書く必要が出てきます。その人達は戻ってきたら日報や業務報告を書くことが当然優先されます。その上に KnowWho も書いて欲しいというのは、なかなか受け入れてもらえないと思います。必須にしたら、反発が強いと思います。本当の意味での KnowWho は更新される必要があり、その人についての最新情報となっていなければなりません。たとえば、昔の情報で Web が作成できますとなっても、今の Web で（たとえば）Ajax が書けるかどうか分からないと、プロジェクトに呼ぶ判断基準として使えないことがあります。KowWho は鮮度が命だと思います。

問：SNS で活発に活動されている方々の特徴は何かありますか。

長谷部：営業以外の方ということです。理由は単純で営業の人は社内にはいないので、書けないということです。SNS は KnowWho としては会社の人同士の情報提供になっていません。ただし、SNS のユーザーは何か聞くと答えてくれる人が多いという特徴はあります。先日 SNS を活用してアンケートを実施したら、3 日で 1,000 人の真面目な回答が集まりました。もし今までのようにメールで社員全員に回答任意のアンケートを送ったら、これだけの回答は得られなかったと思います。こういう場として SNS が使えるところまでレベルが上がっ

てきたと思います。日記は書かないけれども、アンケートや質問には答えてくれるというのは SNS の面白い使い方といえます。

問：ネットを信頼できる人が活発に活動していると思いますか。

長谷部：社内 SNS は実名なので、インターネットで不特定多数の人々に何かを聞くことに比べれば、ある程度の信頼が確保された上での仕組みと考えます。個人を特定して書き込みに対して介入することはないのですが、実名で記入する、ということが羽目を

外さないための多少の抑止力になっているかもしれません。社内の仕組みに関する辛辣な意見は結構あります。それは、普通、メールで全員に対して送るような性質の内容ではないので、そういった意見を書ける場所としては信頼されている、書きやすい場所になっているといえます。

本日はご多用のところ、大変貴重なお話を聞かせていただき、誠にありがとうございました。